

Marketing para PyMEs en tiempo de crisis

*Rubén N. Bozzo**

Este artículo brinda elementos para armar un plan de negocios para la actividad de las PyMEs.

Entre otros temas, aborda el desempeño de la fuerza de ventas, la segmentación del mercado, herramientas para una cultura de ventas, tablero de control y tipificación de clientes.

El autor considera que en gran parte de los empresarios del sector predominan aspectos subjetivos por sobre los objetivos.

Las Pymes deben internalizar la idea de que la venta es algo profesional y que improvisar es una debilidad que sólo atenta contra su crecimiento. Los aspectos subjetivos predominan en el empresario PyMe sobre los objetivos, por lo tanto "creen que":

¿POR QUE NO VENDEN LAS EMPRESAS?

- Creen que los productos se "compran", no se "venden"
- Creen que sus productos o servicios son únicos y escasos
- Confunden *marketing* con "venta"
- Se ocupan de tareas de producción o administrativas
- Desconocen cómo hacer para vender
- Desconocen qué hace la competencia
- Ignoran qué quiere o desea el cliente



Hoy la venta debe constituir una actitud proactiva, por lo tanto no tener en cuenta los elementos insertos en el cuadro precedente sólo puede tener un resultado: los clientes se pierden o son ganados por la competencia.

Luego, es responsabilidad del titular de la empresa quien debe efectuar un cambio que implique no "hacer más de lo mismo" sino realizar modificaciones profundas en todo el proceso de ventas y del PM (Plan de *Marketing*).

Debe reingenierizarse este proceso, por varios motivos: en primer lugar para enfrentar las amenazas competitivas y en segundo lugar para proporcionar productos y servicios que los clientes desean o esperan. De alguna manera hoy el poder pertenece al cliente, pues la hipercompetitividad proveniente de la globalización lo ha convertido en el eje principal del proceso de ventas y ejerce aquél en todo su significado.

EL CAMBIO DEL CLIENTE

- El poder ha mutado del vendedor al comprador
- Los compradores son más sofisticados
- Tienen más poder de decisión y elección
- Tienen mayor cantidad de ofertas de compra como producto de:
 - La desregulación
 - La competencia globalizada
- La tecnología modifica hábitos de consumo y formas de compra

Es necesario, en consecuencia abordar nuevos enfoques para retener los clientes actuales y ganar nuevos. ¿Cómo empezar entonces a revertir este proceso? Empezando a crear una cultura "marketinera", de ventas:

- Haciendo enfoque en el cliente
- Partiendo del compromiso de la "cabeza" de la organización, quien debe liderar ese proceso cultural
- Estableciendo objetivos claros y metas
- Ganando el esfuerzo integrado de toda la organización
- Capacitando a los RRHH para que puedan responder a ese desafío
- Diseñar un tablero de control que permita monitorear los objetivos y dicho proceso de cambio
- Establecer mecanismos de reconocimiento e implantar incentivos individuales y colectivos

Hay algunos puntos clave para lograr eficiencia en el proceso de ventas:

- Identificar personas físicas o empresas que puedan llegar a comprar nuestros productos o servicios.
- Reunir información básica de distintas fuentes para identificar prospectos:
 - o Bases de datos
 - o Los propios registros de la empresa
 - o Guías telefónicas o padrones de distinto tipo
 - o Listados de asociados con cámaras empresarias
 - o Otras

- Efectuar la labor de contacto con los prospectos a efectos de determinar sus necesidades.
- Concretar la labor de ventas haciendo coincidir aquéllas con los beneficios de nuestros productos o servicios.

Puntos clave para la planificación del proceso comercial

- Simplificar la labor administrativa, para aumentar el tiempo del personal afectado a la atención al cliente y a las actividades de venta
- Dedicar mayor tiempo a la planificación y desarrollo de estrategias para asegurar ventas más eficaces
- Incrementar el nivel de habilidades de ventas del personal afectado a éstas mediante una selección y capacitación focalizadas
- Proporcionar apoyo de *marketing* para identificar a futuros clientes, desarrollar estrategias de ventas, evaluar a los competidores y pronosticar la demanda.
- Desarrollar herramientas y sistemas para asistir al personal de ventas en el desempeño de sus actividades de manera más eficaz y eficiente.

Ello impone utilizar herramientas de prospección y planificar.

Técnicas de prospección:

Permiten efectuar búsquedas de clientes por medios apropiados. La pérdida de clientes lleva al vendedor a reducir su potencial de acción a menos que tenga un plan de renovación continua.

- **Técnicas de barrido:**
consiste en llamar o visitar a todos los posibles clientes de una zona determinada.
- **Cadena sin fin:**
prospección a través de vínculos de familiares, amigos, proveedores, etc., referidos por los clientes.
- **Métodos grupales:**
 - degustación
 - invitaciones a casas particulares, eventos, etc..
 - visitas guiadas, charlas grupales, etc.
- **Métodos de listas:** bases elaboradas con datos que permitan la segmentación y posteriormente efectuar contactos (TE, *mailing*, visitas, encuestas, etc.)

Planificación de la prospección

Pasos

- El vendedor debe organizar su tiempo para el desarrollo del contacto y de la visita dentro de la zona. Ficha de seguimiento y planificación de visitas (base de datos).
- Ponderar la valía del cliente periódicamente en función de las políticas que vaya diseñando la empresa. (capacidad de pago, crédito concedido, etc.)
- Dividir a los clientes en ABC dentro de la zona en función de los que reportan mayor volumen de ventas y beneficios. Planificar atención acorde.
- Seguimiento y control al cliente y al vendedor.
 - Visitas, llamadas por TE, etc.
 - Producción o cuotas
 - Muestreo de calidad de atención y de visitas efectuadas.

Hacer un seguimiento semanal de la fuerza de ventas es indispensable para lograr los objetivos.

Ello se puede potenciar mediante:

- Reuniones semanales de intercambio
- Intercambio de experiencias entre los distintos componentes de la fuerza de ventas
- Informes semanales de cada vendedor con los logros y las dificultades emergentes

Por otra parte es vital el apoyo de ventas mediante:

- Visitas de la dirección a los principales clientes.
- Una labor de *telemarketing*
- Mecanismos publicitarios
- *Mailings* o correspondencia directa
- Folletería acorde
- Tecnología para presentaciones eficaces (multimedia, proyector de diapositivas, etc.)
- Motivar a la fuerza de ventas

Las continuas frustraciones por no conseguir una entrevista, concretarla pero no ser atendido, la dilación de las decisiones, o el no cierre de la venta son procesos desmotivantes y permanentes, de allí que hay que motivar permanentemente a la fuerza de ventas:

- Haciéndole percibir que si se aumenta el esfuerzo, aumentará su rendimiento
- Con el aumento del rendimiento debe incrementarse la recompensa y así debe ser percibido por el vendedor.
- La capacitación es otra herramienta fundamental de motivación.

Importante: CAPACITAR Y COMPENSAR A LA FUERZA DE VENTAS MEDIANTE PROCEDIMIENTOS DE MEDICION DEL DESEMPEÑO

Segmentación de mercado

MERCADO: Está constituido por el grupo de personas u organizaciones con deseos a satisfacer, dinero para gastar y la disposición para hacerlo.

La segmentación de mercado es una filosofía orientada hacia el consumidor.

Se divide el mercado total heterogéneo para un bien o servicio en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo.

Primero se identifican las necesidades de los consumidores dentro de un submercado (segmento) y después se satisfacen.

Se trata de crear una nueva cultura para la atención personalizada

En realidad, pretende ir mejorando el nivel de atención y los vínculos con nuestros clientes y la venta de servicios, habida cuenta de que la práctica demuestra que esto constituye una enorme ventaja competitiva. Las encuestas destacan el factor de atención como uno de los más determinantes en cuanto al proceso de fidelización del cliente.

Los clientes y usuarios tienen la expectativa de ser atendidos por empleados, vendedores o promotores informados que los sirvan aconsejándolos en sus necesidades y requerimientos. Quieren personal comprensivo, asesores profesionales actualizados acerca de todos los productos y servicios que se ofrecen, como así también que les recomienden productos y servicios útiles, y que sean de su beneficio económico.

Cuando los clientes se comunican con nuestra empresa quieren rapidez y eficiencia en el servicio.

La necesidad de crecer orientará toda la gestión, a fin de generar fuertes relaciones con una superficie total de contacto que nos permita, a través de una profunda indagación, colocar al cliente la mayor cantidad

de servicios y productos que aseguren su anclaje con nuestra empresa.

Básicamente se piensa en cinco momentos de la atención:

- Indagación para el establecimiento de la necesidad del usuario.
- Asesoramiento.
- Resolución del procedimiento operativo de la transacción u operación solicitada.
- Resolución de problemas.
- Venta cruzada.

Para todo proceso de segmentación éstos son los aspectos a tener en cuenta para ser exitoso:

- Asegurar el correcto ingreso o alta de datos de los usuarios y clientes a fin de mantener actualizada la base de datos del sistema, consolidando de esta manera su optimización.
- Verificar la documentación propia de la operación a efectuar.
- Asesorar al usuario en las distintas facetas, para ahorrarle tiempos de espera en operaciones que puede realizar de manera estandarizada o automatizada.
- Realizar el seguimiento posventa.
- Recoger el máximo de información de los usuarios actuales y/o potenciales (solicitar referencias y contactos para nuevos negocios a familiares, vecinos, clientes, proveedores, amigos, etc.) relevados por distintas vías, a fin de segmentarlos por perfil y nivel socio-económico-cultural y, posteriormente, realizar acciones proactivas de venta. Es decir, se trata de lograr datos sobre referidos, de manera tal que puedan ser contactados mediante la venia de nuestro cliente.

Puede segmentarse de la siguiente manera:

- Geográfica
 - Urbana
 - Suburbana
 - Rural
- Socioeconómica
 - Edad
 - Sexo
 - Ingresos
 - Educación

- Ocupación
- Psicográfica
 - Clase social
 - Estilo de vida
- Beneficios deseados
 - Frecuencia de utilización
 - no usuario.
 - usuario aperiódico.
 - usuario fuerte.

Algunas herramientas para desarrollar una cultura de ventas

- Acciones de *Marketing*. Se definirán las estrategias de *marketing*, objetivos de venta y planes de acción, planes de abordaje o retención de clientes, transformando al personal de contacto en activadores proactivos de ventas.
- Generación de Prospectos. Se pueden vender proactivamente productos por la generación de prospectos de las listas de clientes y asignarlos a distintos responsables de nuestra empresa para su contacto.
- Información de Prospectos. Quien haya sido asignado a la tarea de ventas, puede incorporar datos tales como la edad del cliente, sexo, relaciones, preferencias de tipo de contacto que indica (si desea ser llamado por teléfono, si desea envío de mail, visita personal, etc.)
- Base de datos. El *outlook express* puede ser útil a la hora de tener una base de datos con informaciones tales como:
 - * Direcciones y números de teléfono.
 - * Información del empleo.
 - * Prospecto: una lista de todos los productos para los cuales el cliente es demandante.
 - * Otros de importancia.
- Objetivos de Ventas. Se definirán por producto, grupo de productos y su asignación a cada vendedor o personal de contacto. Cada objetivo tiene que cuantificarse en cantidad de productos o monto a vender, y en qué períodos.
- Análisis de Ventas. Se efectuarán reportes consolidados de la actividad de ventas a los fines de evaluar el éxito de las estrategias de

marketing y productividad de las áreas o personas involucradas en el proceso.

- Ventas de clientes referidos. Cualquier persona que esté en contacto con usuarios o clientes debe elaborar una lista de referidos, sobre todo si tiene prestigio personal ante aquél.

Tablero de control

Está compuesto por algunos Indicadores que actúan a manera de semáforo en cuanto a que las variaciones que se produzcan en cada uno de ellos, nos permite inferir dificultades, tendencias, problemas puntuales, etc.

Indicadores sobre la fuerza de ventas

- Cantidad de llamadas realizadas a clientes y clientes potenciales (seguimiento efectivo)
- Porcentaje de tiempo logístico de ventas (preparación de llamadas, llamadas, preparación de entrevistas y otros) / tiempo de concreción de Ventas (Tiempos de entrevista)
- Cantidades de clientes potenciales contactados y de productos vendidos por semana/mes/año.
- Cierres de venta sobre clientes entrevistados. Es un indicador de efectividad
- Ventas por vendedor
- Ventas por zona
- Comisiones por vendedor
- Ventas promedio por vendedor

Indicadores sobre la atención al cliente:

- Cantidad y porcentaje de pedidos por teléfono, fax, correo y fuente o los distintos canales de venta
- Cantidad de consultas no resueltas en 24 horas
- Cantidad de reclamos de clientes
- Porcentaje de reprocesos

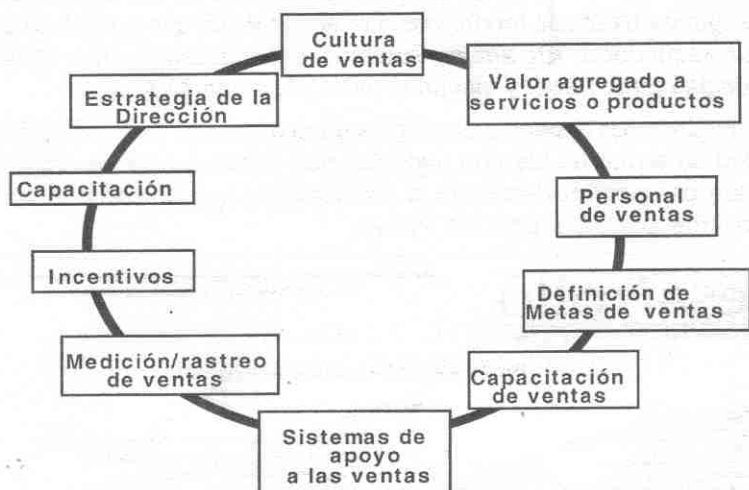
Funciones del vendedor

- Brindar un servicio al cliente, ayudarlo a resolver sus dificultades, asesorarlo.
- Comunicar las quejas
- Cooperar con las distintas áreas de la empresa que tienen contacto con el cliente.
- Organizar su tarea y plan de acción (planificar ruta, tiempos, materiales de venta, etc.)
- Promocionar la imagen de la empresa
- Conocer el producto (usos, aplicaciones, atributos, etc.) y los de la competencia
- Conocer la empresa para la cual trabaja

ESTRATEGIAS PARA GANAR VENTAJA EN EL MERCADO

- Adoptar un enfoque agresivo (salir del escritorio)
- Concentrarse en retener los clientes existentes
- Aumentar las ventas a los clientes existentes
- Confeccionar una lista de clientes potenciales
- Agregar valor
- Pulir la imagen de la empresa
- Observe - No copie a los competidores, supérelos
- Aumente las tareas de promoción
- Practique *marketing* por nichos
- Concéntrese en lo fundamental (actividades básicas)
- Adopte un enfoque consultivo (clientes, proveedores, etc.)

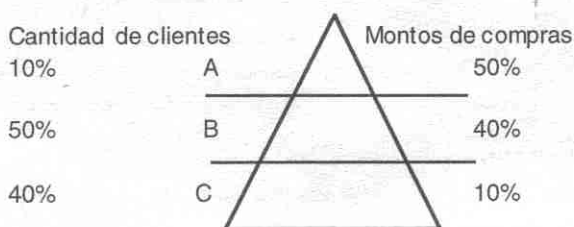
FACTORES DEL EXITO EN LAS VENTAS



Tipo de clientes

El ABC de los clientes

Si efectuáramos un análisis de nuestros clientes estableciendo un *ranking* de sus compras durante un año, seguramente nos vamos a encontrar con la siguiente estructura de ventas:



Para cada uno de estos sectores debe diseñarse una estrategia distinta.

El segmento A es el que más hay que cuidar, ya que por su concentración tiene el mayor monto de compras. La estrategia aquí debe contemplar entre otras cosas, un control más estricto por parte del titular de la empresa. Pues si pierde algún cliente, tendrá una significativa caída en sus ventas. Seguimiento, acompañamiento, visitas periódicas, man-

tenimiento, son aspectos a no descuidar.

Para los segmentos B y C es necesario analizar si somos los únicos proveedores o representamos un pequeño porcentaje de sus compras. En esta segunda hipótesis tendremos que analizar por qué somos un proveedor secundario. En ambos sectores encontraremos una clave u oportunidad para crecer y elevarlos hacia el segmento A.

Al considerar los aspectos descriptivos en el presente, tendremos la posibilidad de armar un plan de negocios que brinde a nuestra organización otra perspectiva dentro de la problemática que enmarca la actividad macroeconómica para las Pymes.

PROBLEMAS DEL Desarrollo

REVISTA LATINOAMERICANA DE ECONOMÍA

Publicación trimestral del Instituto de Investigaciones Económicas
Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 34, núm. 135, octubre-diciembre, 2003

ÍNDICE

EDITORIAL

ARTÍCULOS

Apuntes ideológicos sobre el desarrollo local
El caso de los emprendedores productivos
LEILA ALBIRI CHACABON

Gestión y regulación de los mercados
de infraestructura portuaria en Argentina
ANA MARÍA GÓSTA, SILVANA BRIEVA
FLORIANI BARRIATE

Posibles estrategias comerciales para el desarrollo local
y regional en la industria de transformación
del sector de carne, la región de Castilla-La Mancha
RAZQUEL MARRÁN FIGUEROA

El tema del desarrollo en la agenda internacional:
¿Desaparición... en los discursos?
JAIIME ESTAY

El impacto en las tasas de interés
y del tipo de cambio en el sector agrícola
JOSÉ ANTONIO ANGLADOMANTE, IGNACIO CAYUL CAJIGAL
Y DAVID MARTÍNEZ LUIS

La industria porcina en Tuzacón: un análisis
de la generación de aguas residuales
ANAM G. DRUCKER, ROBERTO ESCALANTE SEMERENY
VERÓNICA GÓMEZ GONZÁLEZ Y SERGIO MARGARET RUEDA

Partners in Forest Conservation: "Willingness-to-Work"
(WTV) to Protect Local Resources in Cabalcanal,
Campanche, México
JAMES CASEY

COMENTARIOS Y DEBATES

¿Está en contra el servicio público?
La tasa efectiva de la cesantía: endogeneidad
FÉLIX HERRERA

REVISTA DE REVISTAS

RESEÑAS

Agriculture, Trade and the Environment: The Pig Sector, de CARLOS
RODRIGO PÉREZ ESPINO

Hacia una municipalización humana, de Edgar Morán, de ROBERTO
MARIO MAFANDA FACILIO

Algo sobre (re)activación, de Rolando Lazare
ALDEA JULIO FERRERA CALADO

ACTIVIDADES EN EL IIEC

NORMAS PARA LA RECEPCIÓN DE ORIGINALES

GUIDELINES FOR SUBMITTING ORIGINALS

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

Director:
Juan Rosalín de la Fuente

Consejeros de Honorabilidad:
Rafael Aravena Sarre Prioste

Director del IIEC:
Jorge Enrique Vivero

Secretaría Académica del IIEC:
Rosario Pérez Espino

Secretaría Técnica del IIEC:
Ezequiel Reyes Olmos

Directora de la Revista:
Fátima Iglesias Ferragut



Comité Editorial

Juan Antonio Calvo

0020-0646/03/000000

José Luis Colón Tello

0020-0646/03/000000

Vicente Gilviesca Barrios

0020-0646/03/000000

Guillermo A. del Fuerte

0020-0646/03/000000

Walter Hinojosa

0020-0646/03/000000

Miguel Ángel Rivera Ríos

0020-0646/03/000000

Antonio Rodríguez Ríos

0020-0646/03/000000

Roberto Romero Pizarro

0020-0646/03/000000

Therese Sabo Horta

0020-0646/03/000000

Stephanie Sorente Pizarro

0020-0646/03/000000

Marcos Roberto Pizarro

0020-0646/03/000000

A lo largo en Internet en la página: www.iiiec.unam.mx
A lo largo en Internet en la página: www.iiiec.unam.mx
A lo largo en Internet en la página: www.iiiec.unam.mx
A lo largo en Internet en la página: www.iiiec.unam.mx
A lo largo en Internet en la página: www.iiiec.unam.mx
A lo largo en Internet en la página: www.iiiec.unam.mx
A lo largo en Internet en la página: www.iiiec.unam.mx
A lo largo en Internet en la página: www.iiiec.unam.mx
A lo largo en Internet en la página: www.iiiec.unam.mx
A lo largo en Internet en la página: www.iiiec.unam.mx

Contactar la página:
iiiec@unam.mx
<http://www.iiiec.unam.mx>